

DENISE CRISTINA HOINASKI

**DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS NO QUADRO DE COLABORADORES
DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI SUDESTE PARANÁ UNIDADE DE
PALMEIRA**

**Monografia apresentada ao Departamento de
Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná,
como requisito para obtenção do título de
Especialista em Contabilidade e Finanças.**

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

**CURITIBA
2006**

AGRADECIMENTO

A Deus que me deu inspiração, coragem e sabedoria para enfrentar as dificuldades.

Aos meus pais, irmãos que sempre me ajudaram em todos os momentos.

Ao Prof. Dr. Vicente Pacheco que muito me auxiliou no desenvolvimento desta, sem medir esforços.

Aos meus amigos do Curso de Especialização que muito me incentivaram e me apoiaram.

Ao meu esposo que muito me apoiou neste período.

Enfim a todas as pessoas de alguma maneira estiveram presentes neste período, fortalecendo minha caminhada.

RESUMO

Hoinaski, Denise Cristina. Desenvolvimento de Profissionais no Quadro de Colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi Sudeste Paraná Unidade de Palmeira. A presente monografia tem o intuito de demonstrar a importância do desenvolvimento de profissionais dentro do quadro de colaboradores da Unidade de Palmeira através de um projeto dentro do trabalho diário realizado por estes na própria unidade, para assim identificar cada colaborador e suas capacidades no desenvolvimento de habilidades e competências. Um dos pontos a defender será a necessidade de profissionais altamente qualificados no mercado de trabalho interno, e o melhor desenvolvimento dos profissionais da Sicredi Sudeste Paraná Unidade de Palmeira com um trabalho mais aprofundado através de uma análise individual, focando todos os pontos positivos e negativos para assim alcançar o objetivo esperado que é a descoberta de profissionais capazes de encontrar o crescimento profissional altamente competitivo dentro da própria unidade onde atuam. Visto que para isso é necessário, uma melhor gestão da equipe e até mesmo uma análise mais aprofundada de todo o processo interno.

Palavras-chave: liderança; capacitação; habilidades; informação; conhecimento.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO	08
II – BREVE HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE PALMEIRA.....	10
2.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS.....	10
2.2 ASPECTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS.....	11
III - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	14
3.1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	15
3.2 PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO.....	17
3.2.1 Divisão de trabalho	17
3.2.2 Autoridade e responsabilidade.....	17
3.2.3 Disciplina.....	17
3.2.4 Unidade de Comando e de direção	16
3.2.5 Remuneração de membros da equipe	16
3.2.6 Centralização	17
3.2.7 Hierarquia e Ordem	17
3.2.8 Justiça.....	17
3.2.9 Estabilidade	17
3.2.10 União.....	17
IV – CONTROLADORIA.....	18
4.1 LIDERANÇA	18
4.2 EQUIPE	20
4.3 TOMADA DE DECISÃO.....	20
4.3.1 Tomador de decisão	20
V – COOPERATIVISMO.....	22
5.1 HISTÓRICO	22
5.1.1 Adesão voluntária e livre.....	23
5.1.2 Gestão democrática e livre	23
5.1.3 Participação econômica dos membros	24
5.1.4 Juros limitados sobre o Capital	24
5.1.5 Salário condigno ao trabalhador	24
5.2 TIPOS DE COOPERATIVAS	25
5.2.1 Agropecuário.....	25
5.2.2 Consumo.....	25
5.2.3 Educacional	25

5.2.4 Especial	26
5.2.5 Habitacional	26
5.2.6 Mineral	26
5.2.7 Produção.....	26
5.2.8 Serviço	27
5.2.9 Trabalho.....	27
5.1.10 Saúde.....	27
5.3 COOPERATIVA DE CRÉDITO	27
5.4 MARCA SICREDI	29
5.5 SICREDI SUDESTE PARANÁ.....	30
5.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	31
5.6.1 Gerente de controles	32
5.6.2 Encarregado de produtos e serviços	33
5.6.3 Assistente da Controladoria	33
5.6.4 Auxiliar da Controladoria.....	33
5.6.5 Estagiários	33
5.7 UNIDADES DE ATENDIMENTO	34
5.7.1 Gerente de Negócios	35
5.7.2 Encarregado de Atendimento	35
5.7.3 Atendentes.....	35
5.7.4 Caixas	35
5.7.5 Estagiários	35
VI - ESTUDO DE CASOS.....	36
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	31
FIGURA 2 - ORGANOGRAMA - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA.....	32
FIGURA 3 ORGANOGRAMA - ESTRUTURA ORG DA UNIDADE DE ATENDIMENTO	34

I - INTRODUÇÃO

A busca por profissionais competentes e bem desenvolvidos no mercado de trabalho é um dos obstáculos para o mercado de negócios atual. Verificando a necessidade de um maior conhecimento por parte de muitos colaboradores devido ao acúmulo de tarefas em algumas funções de cargos superiores surge a necessidade de um sistema de divisões de tarefas e conhecimentos através de seus líderes.

Surge então a necessidade do desenvolvimento dos Colaboradores na Cooperativa de Crédito Sicredi Sudeste Paraná unidade de Palmeira para desenvolvimento de equipe e visão de profissionais competentes para proporcionar a organização uma rápida e abrangente visão do negócio, atual e futuro, buscando com isso o sucesso planejado.

Uma empresa para ter um bom desenvolvimento e controle gerencial tem a necessidade de uma equipe voltada com a visão para o objetivo principal da corporação, mesmo atuando em cargos diferenciados dos líderes responsáveis pelas metas e resultado, como caixa e atendente estes devem buscar um maior conhecimento e uma maior audácia com relação ao desenvolvimento do sistema e do processo da empresa.

O problema a ser investigado gira em torno de qual é a deficiência no desenvolvimento dos profissionais por parte da empresa em estudo. A falta de profissionais desenvolvidos dificulta a atividade dos líderes da unidade que são o Gerente de Negócios e Encarregado de Atendimento das unidades Sicredi, pois assim os mesmos deixam de explorar o mercado externo da área de atuação e se prendem a tarefas e funções que podem com certeza serem executadas por pessoas que atuam diretamente no sistema.

Tendo como objetivo geral deste trabalho a demonstração do quanto é necessário fazer com que profissionais busquem mais conhecimento além das funções básicas exercidas, verificar-se-á a importância da modernização no processo. Dessa forma pretende-se permitir que se veja a organização através de uma série de perspectivas equilibradas em atuação financeira, clientes, atuação interna, inovação e melhoria, contribuindo para o progresso dos resultados financeiros.

A metodologia de estudo focaliza pontos importantes dentro do processo hierárquico de colaboradores, todos voltados aos processos diários da unidade, ligados diretamente ao operacional, entre eles: devoluções de cheque, relatórios diários, montagem de dossiês de Crédito, Sistema de Cobranças e Seguros, cobrança da inadimplência de contratos, cartões de crédito e adiantamento em conta, entre outras funções.

A importância de uma equipe bem desenvolvida dentro de uma Instituição financeira representa garantia de sobrevivência e crescimento no mercado altamente competitivo. A evolução e a tecnologia já tomam conta de todos os segmentos da sociedade mundial. As organizações vivem num mundo freneticamente ágil e rápido, onde as decisões têm que ser imediatas, concretas, precisas e seguras.

Acredita-se que só teremos uma ferramenta útil para o empreendimento à medida que mais pessoas se empenhem em aplicá-la, abandonando conceitos empíricos e direcionados ao foco programado das atividades, sendo necessárias novas idéias e modernizações que se possam traçar um direcionamento a ser seguido em torno de pontos comuns, permitindo trabalhar com prioridades estabelecidas, o que justifica a finalidade do presente estudo.

Será analisado no decorrer do trabalho a importância do Desenvolvimento de Profissionais no Quadro de Colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi Sudeste Paraná Unidade de Palmeira a demonstração de novas idéias de desenvolvimento de colaboradores e finalmente será apresentado à Controladoria da Sicredi Sudeste Paraná a importância deste projeto para as demais unidades de Atendimento contraladas por esta, para assim ser analisado o quanto será útil para a visão do negócio e o cumprimento de metas e resultado destas, deixado transparecer a cada colaborador a importância da atuação destes em vários setores para assim surgirem profissionais competentes e com multifunções.

II – BREVE HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE PALMEIRA

Sendo o foco principal do trabalho a Sicredi Unidade de Atendimento de Palmeira achou-se conveniente destacar alguns pontos importantes do município.

Palmeira foi fundada em 07 de abril 1819 por Manuel José de Araújo considerada como uma das mais antigas colonizadas do Estado do Paraná.

A colonização se deve em grande parte pelos chamados TROPEIROS, os transportadores de riquezas ao lombo de burros e em carroções posteriormente aqui muitos deles acabaram ficando e constituindo famílias.

Outro fator que contribui para a formação da cidade foi a religiosidade popular, muitas pessoas vieram da Freguesia de Tamanduá para Palmeira após a chegada da imagem de Nossa Senhora da Conceição, que de lá foi transferida e hoje está localizada na Igreja Matriz de Palmeira, que foi construída em 1837, em estilo barroco colonial, e hoje o templo religioso domina o cenário da Praça Marechal Floriano Peixoto graças a sua imponência e beleza arquitetônica.

2.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

O Município de Palmeira está localizado na Região Sul do Estado do Paraná, a 75 km a oeste de Curitiba capital do Estado. É cortada pela BR 277, corredor do Mercosul, que liga Paranaguá a Foz do Iguaçu e pela Pr 151, que liga o Sudoeste ao sul do Paraná e também pela 376, que liga Curitiba a Ponta Grossa e regiões Norte e Noroeste do Paraná.

Segundo dados retirados do IBGE-2005, o município possui aproximadamente uma área de 1.457,26 Km², e uma população total de 31.856 habitantes. Na sede do município residem 17.264 habitantes, enquanto os outros 14.592 estão distribuídos em diversos núcleos populacionais da zona rural, com predominância das mini e pequena propriedades rurais, onde é desenvolvida a agropecuária familiar.

Palmeira localiza-se na zona fisiográfica dos Campos Gerais, onde predominam os campos, o que torna o terreno pouco acidentado. A leste do município está a Escarpa Devoniana, transformada em área de Preservação

Ambiental em 1992, através da Lei Estadual, onde se situam os pontos mais elevados.

A região urbana é banhada pelos córregos Forquilha, Lageado e Pugas, todos afluentes do Rio Tibagi, que tem sua nascente dentro do Município de Palmeira. O Rio Iguaçu delimita o município ao Sul. Além destes, destacam-se o Guaraúna, Guarauninha, Caniú, Água Clara e Rio D' areia. Apresenta um sistema hidrográfico satisfatório, pois seus afluentes banham toda a área. A água existente é suficiente para abastecer o município, sendo de boa qualidade tanto para a população quanto para a agricultura e a criação.

Palmeira limita-se ao norte com o município de Ponta Grossa, ao sul com os municípios de São João do Triunfo, Lapa e Porto Amazonas; a oeste com o município de Teixeira Soares e a leste com os municípios de Campo Largo e Balsa Nova. O ponto mais alto do município é a localidade de Boa Vista com 1012m de altitude.

Possui um clima subtropical úmido mesotérmico, com verão ameno e frio no inverno. A temperatura oscila entre 34,4C e 0,5C. Devido a este clima temperado e seco, Palmeira é considerada Cidade Clima do Brasil.

O relevo do município de Palmeira é característico da região dos Campos Gerais do Segundo Planalto Paranaense.

O solo apresenta-se ondulado, com declives variáveis sendo mais acidentado na parte sul do município. Outras áreas possuem ondulações moderadas.

A topografia da região corresponde com a cobertura vegetal, as áreas mais acidentadas possuem vegetação de matas e capoeiras e as menos acidentadas são recobertas por vegetação rasteira ou área de campo.

As rochas sedimentares silicosas e em menor escala as rochas sedimentares argilosas constituem a formação geológica do município.

2.2 ASPECTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS

O Município de Palmeira tem na agropecuária a base de toda a sua atividade econômica. Com suas terras na maioria planas e férteis, predomina a agricultura familiar, desenvolvida em pequenas áreas, onde são cultivados produtos da cesta

básica. As áreas maiores são trabalhadas mecanicamente, onde predominam as produções de soja, milho, trigo, fumo, aveia e cevada.

Segundo dados do IBGE (2000), 19% de todos os estabelecimentos estão dedicados exclusivamente para a atividade pecuária. Dentre as diversas linhas dessa atividade, a que mais se destaca é a pecuária leiteira, com produtores vinculados a cooperativas ou empresas de laticínio.

Outras atividades que vêm ganhando destaque é a criação de suínos, bovinos e a avicultura, ovinos, com excelentes e variadas linhagens.

O setor leiteiro conta com um grande número de produtores que fornecem matéria-prima para as fábricas de laticínios, sendo elas: Qualitat e Cancela (Witmarsum), Clac (Curitiba) e Batavo (Carambei), Bona mesa (Balsa Nova), Laticínios São Miguel (Irati), e atualmente a instalação da Unidade de Captação e Resfriamento de Leite Líder.

No ano de 1997, a Prefeitura Municipal implantou o Distrito Industrial, uma ampla área com 1.592.602m², localizado no entroncamento da Br-277 com a Pr-151 para a instalação de indústrias e geração de emprego. Oferece aos empresários interessados uma infra-estrutura necessária para a implantação de novas unidades industriais. Atualmente o Distrito Industrial possui seis empresas em plena atividade, gerando mais de 120 empregos diretos.

Além da agricultura e da pecuária o município de Palmeira conta ainda com as seguintes indústrias: Curtume Krambeck - responsável pela produção e comercialização de couros, Huhtamaki - multinacional no ramo papeleiro, Palagro - comércio e serviços de produção agropecuária com trinta e seis associados, RW - ramo papeleiro, com duas unidades de produção, Condomínio Palmeira - empresas de fundição de alumínio, tendo como empresa mãe a ITESA, Indústria Técnica de Metais Santo Antônio, do Grupo Abage, Jonker - fábrica de bolachas holandesas, Gráfica Cidade Clima - impressão e arte, Leite Líder - captação e resfriamento de leite, Qualitat-captação, pasteurização, empacotamento e distribuição do leite tipo B.

Possui ainda várias indústrias menores do ramo madeireiro, moveleiro, serralheiro, cerealistas, confecções, fábricas de carroças, confeitaria.

Para o transporte rodoviário, a cidade possui a BR 277, que faz a ligação do Porto de Paranaguá - Foz do Iguaçu-Assunção.

Também atravessa o município a BR-376 (Rodovia do Café) permitindo a ligação com o Norte e Nordeste do Paraná, bem como, os estados de São Paulo e

Mato Grosso do Sul. Possui também a PR-151, (rodovia João Chede), ligando Ponta Grossa - São João do Triunfo, como opção para o escoamento da produção da Região Sudoeste, via Ponta Grossa para o Norte do Paraná e para São Paulo.

III - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A evolução da informática em todos os campos de atuação das empresas veio ao encontro das reais necessidades de agilizar os processos de informações e decisões das organizações.

A informação desenvolveu-se como premissa para o pleno funcionamento das instituições. Todo o processo gerencial e seu conseqüente planejamento devem estar embasados em informações precisas e disponíveis em “tempo real” para que, de fato, possam ser usadas como instrumento para melhoria da qualidade das decisões.

Para que se cumpram esses pressupostos é preciso entender que as informações estão inseridas no tempo e no espaço de uma determinada situação.

Nos últimos tempos, com o aumento da competição mercadológica e da complexidade crescente do ambiente gerencial moderno, o que vêm dificultar sobremaneira a elaboração da estratégia empresarial, exige-se cada vez mais que as organizações estejam supridas de informações de cunho externo e interno, as quais devem ter como características primordiais à qualidade, relevância, confiança e tempestividade, suficientes o bastante para subsidiar a tomada de decisão.

Diante disso, é vista a necessidade da utilização de ferramentas eficientes, as quais gerem informações integradas, tornando-se imprescindível aos gestores para estarem inteirados de todas as etapas e processos das atividades organizacionais.

A preocupação dos gestores com a qualidade da informação tem levado os estudiosos a aperfeiçoarem continuamente os processos e mecanismos que se apresentam de uma forma bem mais complexa atualmente, abordando-os como instrumentos do mundo tecnológico, donde advém o estudo da informação como base da tecnologia.

Este instrumento representa, com relação a competitividade, uma influência decisiva, já que atinge a forma como as companhias se organizam, operam e concorrem com as demais.

E num ambiente cada vez mais complexo tecnologicamente, o sucesso empresarial passa a depender, de modo fundamental, da capacidade de

organização em termos de administrar a sua base informacional, e aproveitar as oportunidades de diferenciação que as novas tecnologias de informação oferecem.

Por conseguinte, o uso da tecnologia da informação deixa de ser uma preocupação essencialmente técnica para assumir uma importância estratégica, passando a ser responsável por grande parte do sucesso das organizações.

Basicamente, a informação tem duas finalidades: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nestes ambientes. Uma derivação desta classificação deve ser feita em função do papel que a informação pode desempenhar nas atividades de uma organização.

3.1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A forma pela qual o trabalho é organizado ajuda os administradores em todo o sistema a ver sua organização como um conjunto de recursos interdependentes e processos que mudam e evoluem de forma a responder às necessidades tanto dos clientes como da empresa. Ao invés de examinar ferramentas ou procedimentos individuais, o conceito de organização do trabalho procura analisar se os diferentes elementos de uma organização trabalham em conjunto, funcionam de forma eficiente, e focalizam as necessidades de ambos, clientes e prestadores de serviços.

Os homens, nos tempos antigos, perceberam em primeiro lugar a necessidade do esforço de grupo. E, para atingirem seus objetivos, criaram estruturas de organização muito simples. Mas, à medida que a sociedade humana se desenvolvia, e cresciam as necessidades e os desejos da humanidade, a organização se tornou ainda mais essencial para a satisfação de tais necessidades e desejos; e, obrigatoriamente, tornou-se mais complexa. (ETTINGER, [1981?], p. 3)

Os conceitos que ajudam as empresas a se concentrar na melhoria do atendimento ao cliente substituíram, há muito tempo, as abordagens gerenciais anteriores que focalizavam exclusivamente na execução das tarefas.

Kawasniska (1981, p. 168) relata que:

Um administrador tem a oportunidade de estruturar uma organização desde a sua criação. Em muitos casos executam mudanças em uma estrutura existente para satisfazer necessidades tais como a de crescimento. Em todos os casos os componentes básicos de tecnologia, objetivos, e recursos são conhecidos e podem ser analisados. Os administradores podem mudar a estrutura organizacional de forma rápida ou lenta, dependendo do que as condições garantam. As decisões relativas à estrutura propriamente dita e os métodos de mudança levam em consideração o processo de decisão, comunicação potencial, de crescimento e muitos outros elementos.

Uma melhor organização do trabalho não precisa ser complicada nem consumir muito tempo. Muitas vezes, uma pequena mudança de um processo ou procedimento pode ajudar a resolver importantes problemas relacionados ao trabalho.

Nos dias atuais a organização se tornou o ingrediente principal do bom êxito de uma empresa buscando o sucesso desta.

Ettinger ([1981?], p. 4) comenta que “sempre que duas ou mais pessoas trabalham juntas em prol de um objetivo comum, estabelecerão, certa ordem nas suas relações. Essas relações ordenadas, estabelecidas para um propósito comum constituem a organização”.

Todos os membros devem ficar de acordo com a decisão tomada para que assim sejam traçados objetivos dentro da empresa e estes venham a trazer resultados para esta através de uma boa organização.

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.

Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum.

A qualidade é o resultado de um trabalho de organização.

3.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZAÇÃO

3.2.1 Divisão de trabalho

Todas as pessoas podem desenvolver habilidades especiais, a divisão do trabalho é apenas uma lei da natureza.

“O propósito da divisão do trabalho é o de obter mais e melhor resultados com a mesma quantidade de esforço”. (ETTINGER, [1981?], p. 10)

A produção somente aumentará quando o trabalhador ou diretor conseguir produzir mais rapidamente através do desenvolvimento do seu profissional.

3.2.2 Autoridade e responsabilidade

A autoridade se dá quando o profissional tem poder para dar ordens e obter exata obediência. Dependendo das qualidades pessoais como também lugar que se ocupa na organização. A responsabilidade é a principal obrigação da autoridade.

3.2.3 Disciplina

Esta aparece em cada profissional em várias formas, muitas vezes ela é exigida através de palavras ou muitas vezes através de leis. A disciplina vem acompanhada de obediência, dedicação e energia. A sua forma de execução depende muita vezes do tempo e do lugar.

3.2.4 Unidade de Comando e de direção

A empresa para ter um comando correto e seguido deve ter uma hierarquia dos poderes dados a cada autoridade, se este for dado ao mesmo tempo a várias pessoas, prejudica o processo de comando.

Para se dirigir à organização é necessário apenas um único plano de direção, para assim ser alcançado o objetivo específico. E para que esse objetivo seja alcançado, todos os esforços devem estar direcionados para o mesmo alvo e coordenados por uma única autoridade.

3.2.5 Remuneração de membros da equipe

Cada membro da equipe deve ter sua remuneração de acordo com o trabalho realizado. Esta remuneração deverá ser satisfatória tanto para o empregado como para o empregador.

3.2.6 Centralização

Este é um dos princípios naturais da organização. Toda empresa deve ter uma centralização das informações em sua chefia que é responsável por todo o processo de execução e desenvolvimento desta.

3.2.7 Hierarquia e Ordem

O comando é o eixo que se estende dentro de uma empresa de cima para baixo, a hierarquia é o canal de todo o processo de comunicação e execução do propósito da empresa. E esta é delegada para que se haja uma ordem dentro da organização, e quando a ordem é clara e estabelecida, qualquer função pode ser facilmente identificada com relação ao conjunto.

3.2.8 Justiça

Este princípio é um dos principais dentro da empresa, sempre existirá dedicação, e boa vontade ao objetivo final se houver justiça entre seus participantes.

3.2.9 Estabilidade

Para uma empresa obter sua produção ou desenvolvimento projetado é necessário que haja estabilidade de seus funcionários, para assim esta poder desenvolver-se obtendo produtividade. E para isso são necessários treinamento para o bom resultado.

3.2.10 União

A união é essencial em toda empresa, para que assim todos os funcionários sintam-se fazer parte da equipe buscando um único objetivo e resultado.

A empresa necessitará primeiramente fixar seus objetivos para assim guiar as futuras atividades, e para isso cada parte da empresa precisa de um claro enunciado dos seus propósitos executados pela autoridade suficiente a fim de dirigir e fiscalizar todos os processos para a realização das metas estabelecidas.

IV - CONTROLADORIA

4.1 LIDERANÇA

O desenvolvimento de uma equipe sempre trará lucros para a empresa e para os funcionários que buscam crescimento dentro da empresa onde atuam.

Para isso é necessário que o líder de equipe delegue a cada colaborador funções além das já executadas por este ou estes, para assim verificar qual é o potencial de cada um.

Em se tratando de liderança Nunes (2006, p. 1) afirma que:

É possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas.

Liderança é um termo crescentemente evocado no campo do desenvolvimento. O sucesso de uma iniciativa social é, muitas vezes, atribuído à "qualidade da liderança". Ser um líder é freqüentemente "estar no controle", "dar ordens", "comandar", "ser o número 1". Liderança é um valor e um ideal para fazer a transformação que queremos. Desenvolver liderança para o desenvolvimento não é redundância. É o desafio.

Também é comum o uso do termo para se referir à sua ausência, ou a "problemas de liderança" nas organizações. Normalmente, ao se falar em liderança, faz-se referência a uma pessoa, aquela que está à frente dos processos, em posição de tomada de decisão.

Estudos sociológicos indicam que há duas funções básicas de liderança dentro de um grupo. Uma delas refere-se à promoção da unidade do grupo. A efetiva promoção dessa unidade requer a capacidade de facilitar processos consultivos que permitam a tomada coletiva de decisões baseados numa sincera e rigorosa busca pela verdade. A outra tem a ver com o suprimento das necessidades e objetivos do grupo por meio de ações, ou seja, dedica-se a facilitar o processo de transformar

pensamentos em atos concretos. Ambas funções são essenciais ao bem-estar de qualquer grupo, quer seja ele uma família, uma organização, ou uma comunidade local, nacional ou mundial.

Liderança, para alguns, resume-se ao conjunto de atributos de uma pessoa; para outras, refere-se ao desempenho ou aos resultados alcançados; na maioria das vezes liderança é tomada como sinônimo de autoridade: líder é o chefe.

Para uma tomada de decisão na delegação de funções, o líder necessita primeiramente identificar cada colaborador da equipe para saber que tarefas podem ser direcionadas a este, dentro de suas limitações, para assim poder explorar um pouco mais seu lado profissional.

Assim é a Controladoria, uma atividade de grande importância dentro das organizações, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se, evidentemente, as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como os fundamentos macroeconômicos. Por esta razão, torna-se cada vez mais freqüente a necessidade de se discutir os conceitos contábeis e seus respectivos procedimentos, objetivando obter, tanto pelo fornecedor como pelo receptor da informação, confiabilidade no processo decisório. Para decidir eficazmente, o gestor conta com o apoio da Controladoria, que é, em síntese, o setor que reúne as informações da contabilidade financeira e as análises da contabilidade gerencial, devidamente auditadas.

A Controladoria tem como funções principais exercer o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da instituição. Com sua visão ampla e generalista, o *controller* influencia e assessora todos os outros departamentos da empresa, onde as informações são geradas e colocadas à disposição dos executivos para a tomada de decisões. Elabora mensalmente relatórios complexos de análise da performance da gestão, por segmento, setor e produtos, recomendando e orientando quanto à execução dos processos de forma que salvguarde o capital e atinja os objetivos institucionais.

A Controladoria é responsável por toda a tomada de decisão das unidades de atendimento, principalmente em se tratando do planejamento estratégico.

4.2 EQUIPE

Capezio (2005, p. 9) define equipe como “um grupo de indivíduos que trabalham juntos para atingir um objetivo comum e devem confiar uns nos outros para alcançar resultados definidos mutuamente”.

A necessidade de um espírito de equipe dentro de uma empresa é muito importante porque ela é a base para ao sucesso do resultado. Necessita-se apenas que esta seja trabalhada, porque de nada adianta uma equipe sem sucesso e sem objetivo no resultado, e para isso acontecer é necessário que dentro dela exista um líder para organizá-la e focar seus objetivos.

4.3 TOMADA DE DECISÃO

Toda tomada de decisão é vista como ato ou efeito de decidir, resoluções, determinações, deliberações para o bom desenvolvimento de uma empresa.

Como o próprio dicionário define, o termo decisão nasce a partir de que se tenha um problema a ser resolvido, e se deseje optar por uma definição, resolução ou determinação.

Rodrigues (1993, p. 39) afirma que “as decisões que compõem o dia-a-dia nas organizações variam num continuum, que vai desde as meramente operacionais às mais estratégicas”.

O autor enfoca que as tomadas de decisões vão desde as expectativas meramente operacionais as quais, estão relacionadas com procedimentos da empresa, englobando também as decisões mais estratégicas, que tendem a atingir os objetivos futuros da empresa.

4.3.1 Tomador de decisão

Segundo Rodrigues (1993, p. 74) “o executivo – homem de empresa – desempenha um papel primordial na busca de oportunidades que outorguem a empresa uma vantagem competitiva”.

É devido a essa busca da vantagem, concentra-se no executivo a maior parte das decisões tomadas dentro da empresa, pois dele dependerá o cumprimento dos objetivos da empresa e o desenvolvimento dos profissionais desta.

Santos e Ponte (1998, p. 43) em sua publicação feita no Caderno de Estudos da FIPECAFI enfocam bem os efeitos que ocorrem com a centralização da tomada de decisão “as decisões na empresa são influenciadas por diversas variáveis, entre quais se incluem os valores próprios de cada gestor”.

Essa afirmação vem a ressaltar a influência dos gestores na tomada de decisão. É preciso que se tome cuidado ao centrar as decisões no executivo, pois de nada adianta a empresa munir-se de relatórios ou de sistema de informação avançado se o modelo de gestão for voltado para as experiências adquiridas durante o desenvolver da carreira.

V - COOPERATIVISMO

5.1 HISTÓRICO

Algumas abordagens são feitas com relação ao Cooperativismo, neste sentido o site <http://www.ocbms.org.br/cooperativismo.php> comenta que:

O cooperativismo foi idealizado por vários precursores e aconteceu de fato em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester na Inglaterra, criaram uma associação que, mais tarde, seria chamada de Cooperativa. Explorados na venda de alimentos e roupas no comércio local, os artesãos montaram, primeiro, um armazém próprio. Depois a associação apoiou a construção ou a compra de casas para os tecelões e montou uma linha de produção para os trabalhadores com salários muito baixos ou desempregados.

Com esse modelo e filosofia iniciou-se a expansão das cooperativas em muitos setores do mundo. Tendo vários tipos de cooperativas, todas ao longo dos anos preservando com pequenas alterações os valores e princípios do cooperativismo, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e da parceria.

“Cooperativismo é a doutrina que tem por objetivo a correção do social pelo econômico, através de associados de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas”. (MAGALHÃES, 1972, p. 117)

O cooperativismo é a união de pessoas voltadas para um objetivo comum sem visar lucro. O cooperativismo, como o seu próprio nome, tem como maior objetivo liberar o homem do seu individualismo através da cooperação entre seus associados, satisfazendo assim suas necessidades financeiras e econômicas.

Seu conceito é uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as Cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade.

O site <http://www.ocbms.org.br/cooperativismo.php> comprova que:

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

As cooperativas buscam demonstrar os valores através das responsabilidades que exercem diante de seus associados, demonstrando transparência em todo o processo elaborado para que assim eles sejam vistos como donos do negócio.

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática.

5.1.1 Adesão voluntária e livre

Como organizações voluntárias as cooperativas são abertas a todas as pessoas aptas a assumir responsabilidades como membros e utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Mauerer Junior (1966, p. 82) diz que:

Os associados são sempre voluntários, isto é, eles podem entrar para uma cooperativa ou sair dela, quando lhes aprouver. O cooperativismo não é um movimento social de coação. O espírito que procura realizar é profundamente humano e os seus princípios econômicos podem satisfazer indistintamente a todas as pessoas.

5.1.2 Gestão democrática e livre

As cooperativas são controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões por serem organizações democráticas. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

Mauerer Junior (1966, p. 83) explana que:

Em uma cooperativa todos os sócios tem direito ao voto, ou que é natural, mas, o que é mais importante, cada associado tem só um voto. Remos aqui a aplicação de um princípio democrático às atividades econômicas. Um dos elementos distintivos da democracia genuína é o fato do voto de qualquer cidadão, seja o do presidente da república ou de um humilde coletor de lixo, ter o mesmo valor.

5.1.3 Participação econômica dos membros

Todos sócios contribuem igualmente para a formação do capital da cooperativa, este é controlado democraticamente. Se a cooperativa obtiver uma receita maior que a despesa através de uma boa administração, esses rendimentos serão divididos entre os sócios, proporcionalmente aos trabalhos de cada um e da dedicação deste pela cooperativa.

O valor do retorno varia naturalmente com o preço pelo qual a cooperativa fornece os seus produtos, com a boa administração e com outras muitas circunstâncias.

Uma cooperativa nunca deve distribuir todas as sobras deixadas no fim do ano. Uma parte pelo menos, deve incorporar-se ao patrimônio social para o crescimento da cooperativa, reservando-se também certa porcentagem para a promoção de obras educativas e de propaganda, de cursos, bibliotecas, publicações, para a criação de atividades recreativas, e para o amparo de pessoas necessitadas. (MAUERER JUNIOR, 1966, p. 85)

5.1.4 Juros limitados sobre o Capital

O juro pago ao capital são calculados com a mesma taxa a todos os associados, mas determinado a cada um através do capital que entraram da maneira que puderam a que quiseram, dentro de certos limites.

Mauerer Junior (1966, p. 86) diz que “O juro atribuído ao capital é uma compensação por esse sacrifício a uma paga por um serviço útil, prestado a todos. O juro é um estímulo certo para o aumento do capital”.

5.1.5 Salário condigno ao trabalhador

Por ter seu início através de um grupo de trabalhadores que eram vítimas da ganância e pobres é que o cooperativismo tem essa tradição aos seus funcionários, busca sempre a remuneração através de salários dignos e justos a cada um através de sua dedicação.

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e

culturais comuns, por meio de uma entidade ou instituição de propriedade conjunta (a cooperativa) e democraticamente gerida.

5.2 TIPOS DE COOPERATIVAS

A cooperativa pode adotar qualquer gênero de serviço, operação ou atividade. Trata-se sempre de eliminar os intermediários, barateando custos e diminuindo preços pela racionalização e operação em grande escala. Ela terá o perfil de acordo com o de seus associados, pois estes se reúnem em torno de um ou mais objetivos específicos. Como exemplos, são citados:

5.2.1 Agropecuário

É o segmento mais forte do cooperativismo brasileiro, responsável pela organização da produção agropecuária, possibilitando uma inserção eficiente nos mercados. Reúne produtores rurais, seus serviços podem ser a compra em comum de insumos, atuando ao longo das cadeias produtivas, e a venda da produção dos cooperados. Presta serviços de assistência técnica, armazenamento, industrialização, comercialização, assistência social e educacional.

5.2.2 Consumo

Reúne consumidores de bens de uso pessoal e doméstico, classificam-se em abertas ou fechadas, na medida em que admitem ou não como cooperados, pessoas de segmentos sociais distintos ao que lhe concebeu.

Repassar aos seus associados, mercadorias em quantidade, qualidade e preços competitivos consiste no objetivo central e principal desafio deste tipo de cooperativa.

5.2.3 Educacional

Iniciou com a necessidade que os pais tinham para superar a dependência às escolas artculares e oferecerem aos seus filhos ensino de qualidade a preço justo e foi através da associação cooperativa que encontraram um jeito.

Enquadram-se, ainda nesse tipo, aquelas cooperativas formadas por estudantes de escolas de ensino agrícola, que contribuem no processo pedagógico, possibilitando o aprendizado prático e a experiência de gestão cooperativa.

Recentemente, o Governo Brasileiro tem apoiado estas experiências, através do Ministério da Educação e Cultura.

5.2.4 Especial

É uma alternativa de organização para índios e pessoas com alguma deficiência física ou mental, que conservam sua capacidade produtiva.

5.2.5 Habitacional

Reúne pessoas precisando de moradia; seus serviços consistem na aquisição de terreno e construção de casas ou prédios residenciais.

Seu objetivo é coordenar a ação dos órgãos públicos e orientar a iniciativa privada, de modo a estimular a construção de habitações de interesse social e financiando a aquisição da casa própria, especialmente para as classes pobre e média.

5.2.6 Mineral

Criado pela OCB, destacando as cooperativas de extração mineral.

5.2.7 Produção

Reúne operários de uma fábrica; seus serviços consistem em coordenar o funcionamento da fábrica. Enquadram-se nesse tipo aquelas cooperativas em que os meios de produção são de propriedade coletiva e os cooperados formam o seu quadro diretivo, técnico e funcional.

5.2.8 Serviço

Reúne pessoas com necessidade de alguns serviços como eletrificação e telefonia rurais, saneamento básico etc.

As cooperativas de serviço objetivam prestar coletivamente um determinado serviço ao quadro social.

5.2.9 Trabalho

Reúne trabalhadores; seus serviços consistem em conseguir clientes ou serviço para estes cooperados, fornecer capacitação e treinamento técnico, entre outros.

É constituído por profissionais de uma área de interesse comum, que buscam se apropriar de maior parcela da renda resultante do seu trabalho e superar o desemprego.

São exemplos deste tipo de organização, as cooperativas de taxistas, engenheiros, professores etc.

5.2.10 Saúde

Reúnem profissionais ou usuários de saúde. Nesse caso, junta-se num mesmo profissionais de saúde como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, dentistas, que à semelhança dos outros profissionais organizados em torno das cooperativas de trabalho, buscam superar o desemprego e portarem-se como patrões de si próprios, oferecendo serviço de qualidade, com custos acessíveis aos seus clientes.

5.3 COOPERATIVA DE CRÉDITO

A história do cooperativismo de crédito no Brasil começou em 28 de dezembro de 1.902, com a constituição da Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e EMPRÉSTIMOS de Nova Petrópolis (RS), sob liderança do Padre suíço Theodor Amastad.

Quem efetivamente o trouxe e lhe deu formas reais foi um padre suíço, o jesuíta Theodor Amastad, que lançou numa reunião da Sociedade de Agricultores Rio-Grandenses da Linha Imperial, no atual município de Nova Petrópolis, a idéia de organização de uma Caixa de Crédito Rural, nos moldes das Caixas Raiffeisen, idealizadas por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, um prefeito de uma pequena localidade da Alemanha. (OLIVEIRA, 1979, p. 29)

Cooperativas de Crédito são sociedades de pessoas e atuam como instituições financeiras, com forma e natureza jurídica próprias, sem fins lucrativos, autorizadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil.

As cooperativas de crédito associam pessoas com o objetivo de proporcionar-lhes os recursos necessários para a aquisição de bens diversos ou para o melhor exercício de suas atividades profissionais, mediante empréstimos e financiamentos a juros módicos, bem como o de estimular os hábitos da economia. (MAUERER JUNIOR, 1966, p. 119)

Os primeiros passos das cooperativas de crédito, foram difíceis em função da inexperiência diante do fato novo, da incerteza quanto à possibilidade de alteração da legislação e da incredulidade de autoridades na capacidade dos associados administrarem seus próprios recursos financeiros. Mas graças a Organização das Cooperativas Brasileiras, lideranças regionais, e organizações estaduais se mobilizaram na busca de uma legislação adequada ao funcionamento das cooperativas e, inclusive, no estudo da melhor forma de organização.

Tavares (2005) amplia os conceitos de Cooperativas de Crédito mostrando que devem, essencialmente, promover o desenvolvimento econômico dos seus cooperados, ou seja, daqueles que detêm seu capital, proporcionando-lhes custos adequados às suas atividades. Objetiva promover a captação de recursos financeiros para as atividades econômicas de seus cooperados, a administração de suas poupanças e a prestação de serviços de natureza financeira e bancária por eles demandados. Portanto, são instituições financeiras em que os usuários são também seus “proprietários”, com interesses não só no atendimento de suas necessidades imediatas, como também na perpetuação do negócio como apoio às suas atividades.

As cooperativas de crédito integrantes do SICREDI são organizadas em sistema, formando uma rede de atendimento nos estados em que o SICREDI atua e funcionando como um instrumento de organização econômica da sociedade. No SICREDI, as cooperativas de crédito são instituições da comunidade, com o objetivo

de agregar renda ao associado através da realização de operações financeiras e da oferta de produtos demandados, sempre valorizando o relacionamento com os associados e a comunidade.

A SICREDI atua em oito estados do Brasil, são eles Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins, Goiás e São Paulo. O Sicredi é formado pelas Cooperativas de Crédito Singulares, Suas Centrais, uma Confederação, o Banco Cooperativo Sicredi S.A. e suas empresas ligadas, BC Card e Corretora de Seguros, todas as cooperativas de crédito Sicredi formam uma rede de atendimento, com a função difundir o cooperativismo de crédito, agregar renda aos associados pela realização de operações financeiras e pela oferta de produtos demandados, sempre valorizando o relacionamento com os associados e a comunidade.

Como se percebe, o cooperativismo de crédito no Brasil pode crescer muito, tendo como ponto principal para o desencadeamento desse crescimento uma legislação que o incentive, o que não foi o ocorrido até agora.

5.4 MARCA SICREDI

Sistema cooperativo de crédito, teve seu início no estado do Rio Grande do Sul e vem com o passar dos tempos conquistando os demais estados.

Sua finalidade primordial é atender aos seus cooperados através de recursos e produtos disponíveis, assemelhando-se as instituições financeiras.

O cooperativismo de crédito no Paraná inicia-se em 1981, surgindo por iniciativa própria às três primeiras cooperativas de crédito rural – TOLEDO, LONDRINA E CASCAVEL – sem qualquer coordenação em nível de estado. Estes acontecimentos de característica arrojada por parte das lideranças cooperativistas despertaram a atenção da OCEPAR E EMATER-Pr sobre a urgente necessidade da organização de um movimento de cúpula adequado para orientação regional do cooperativismo de crédito rural cuja bandeira estava sendo iniciada com carência de coordenação inicial.

Surgiu desta forma o “Comitê Pró-constituição de Cooperativas de Crédito” mantido por ação integrada da OCEPAR/EMATER-PR, que, por sua vez, buscava orientar os debates e discussões, promovendo reuniões e intercâmbios sobre o novo segmento do cooperativismo.

Reconhecendo a necessidade da implantação do sistema de crédito rural cooperativo, as cooperativas singulares em atividade no Paraná, constituíram no ano de 1985 sua própria Cooperativa de Crédito Rural do Paraná, hoje SICREDI CENTRAL, encarregada do prosseguimento dos serviços de orientação e coordenação das atividades até então exercidas pelo comitê. As Cooperativas de crédito são constituídas por estatuto social e regulamentada pela Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

5.5 SICREDI SUDESTE PARANÁ

A Sicredi Sudeste Paraná iniciou suas atividades em 05 de maio de 1988 na cidade da Lapa, Paraná, hoje tem varias unidades de atendimento que a integram estão localizadas em sua grande maioria na Região Sudeste do Paraná, caracterizando-se por municípios de médio e pequeno porte, destacando-se no cenário paranaense como uma região voltada para o setor primário, predominando as pequenas propriedades rurais de exploração familiar, onde as principais culturas agrícolas são milho, soja, feijão, batata, cebola, horticultura, e fruta de caroço. Na pecuária, as atividades de corte e de leite, são as principais atividades.

A área de atuação da Sicredi Sudeste Paraná é: Balsa Nova, Campo Largo, Contenda, Palmeira, Colônia Witmarsun, Quitandinha, São José dos Pinhais, São Mateus do Sul e Lada onde também este localizada a Controladoria desta Central.

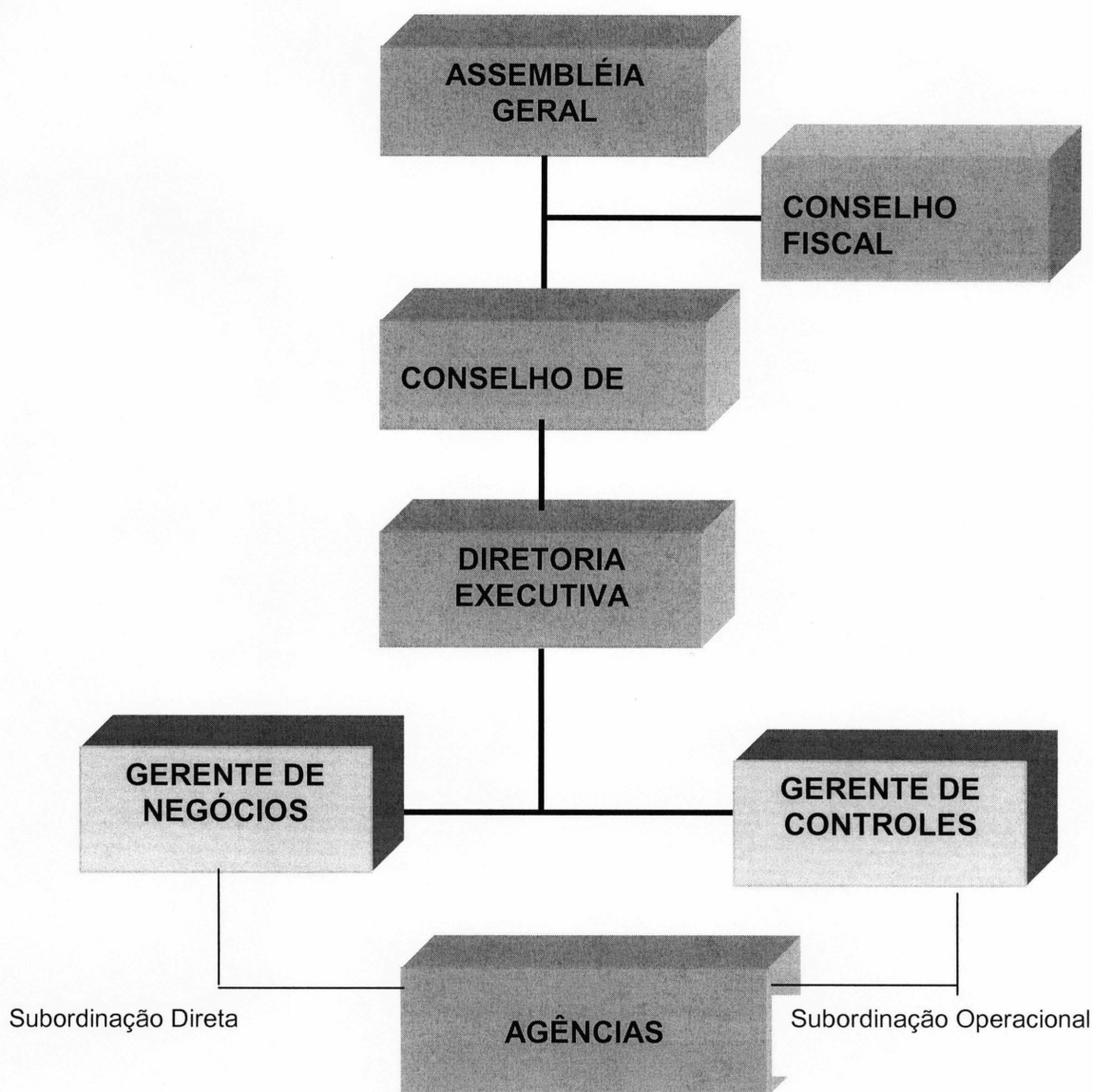
Missão da Sicredi Sudeste Paraná: “Como Sistema de Credito Cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecendo soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da comunidade”.

Visão: “Ser o melhor Sistema de Crédito Cooperativo do País”.

Negócio: “Ser cooperativa”

5.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA



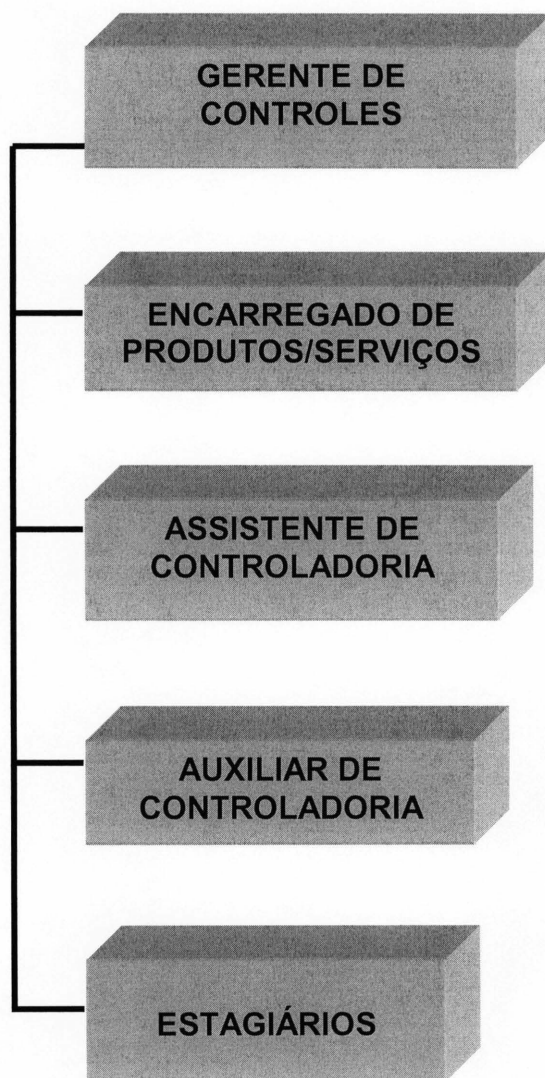
Fonte: A autora

Dentro das cooperativas a autoridade maior esta concentrada nas Assembléias. Elas ocorrem anualmente para a prestação de contas e metas realizadas durante o período. Nessas assembléias o cooperado exerce o direito de voto, decidindo sobre a destinação das sobras e eleição da diretoria executiva.

Nesta estrutura a função de gerente de controles, desenvolve junto com sua equipe desenvolve o trabalho da controladoria.

A estrutura organizacional mostrada a seguir define a composição da controladoria dentro das Cooperativas de Crédito.

FIGURA 2 - ORGANOGRAMA - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA



Fonte: A autora

Para essa estrutura as funções dos cargos são:

5.6.1 Gerente de controles

Controla, acompanha e orienta o desenvolvimento dos serviços administrativos, financeiros, contábeis e funcionais, visando a segurança e a

pontualidade no processamento de todos os sistemas e fluxos de operações, para contribuir com a boa situação econômico-financeira da Cooperativa munindo as Gerências de informações. Responsável pela Gestão de Pessoas da cooperativa, incluindo programas de desenvolvimento e capacitação de todo o quadro de colaboradores.

5.6.2 Encarregado de produtos e serviços

Coordena, acompanha e executa todas as atividades ligadas ao desenvolvimento operacional de todos os produtos e serviços do Sicredi. Assessora, coordena e ministra os programas de treinamento interno no tocante a todas as operações, inclusive repasse de instruções às agências e também responsável pela coordenação das reuniões do Comitê de Crédito.

5.6.3 Assistente da Controladoria

Responsável pela execução do processamento operacional de todas as rotinas e fechamentos, manuseio de arquivos e transmissão e recepção de informações necessárias ao atendimento das Unidades. Trabalha sempre sob supervisão direta do Responsável da Controladoria ou do Encarregado de Produtos / Serviços.

5.6.4 Auxiliar da Controladoria

Executam rotinas de auxílio aos serviços administrativos na área de controladoria, trabalhos de coleta e entregam de correspondências, malotes, documentos e efetua depósitos em bancos, seguindo o fluxo de trabalho, com a finalidade de atender as necessidades da cooperativa recebendo supervisão direta do assistente da controladoria.

5.6.5 Estagiários

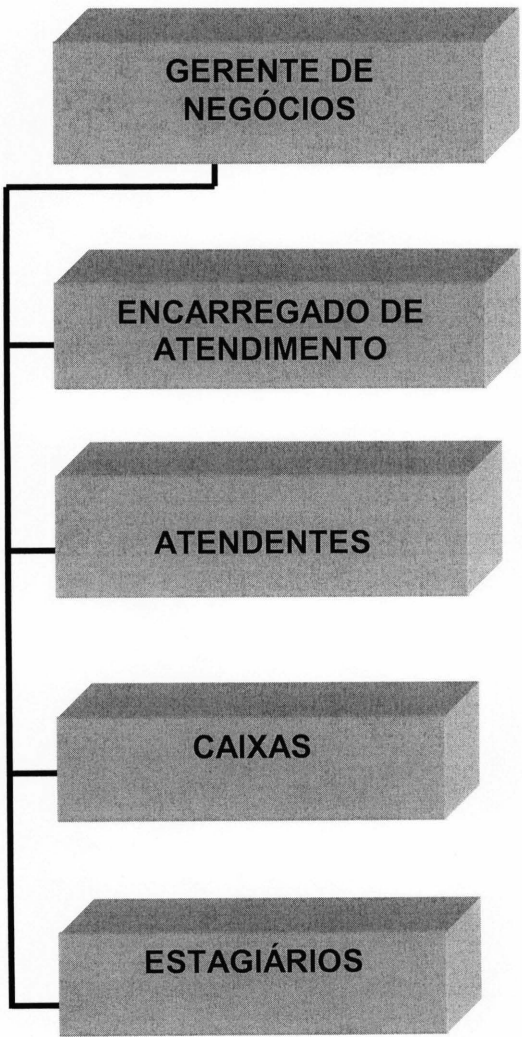
Executam todos os trabalhos referentes aos auxiliares e demais serviços administrativos como: arquivo, controle de correspondências, etc.

5.7 UNIDADES DE ATENDIMENTO

As unidades de atendimentos monitoradas e controladas pela Controladoria tem seus processo direto com o associado. É através da unidade que são feitas negociações, como empréstimos, aplicações, vendas de produtos e serviços, etc a seus associados. A unidade de atendimento tem por função executar todo o processo direto como o associado, buscando suprir suas necessidades e atendê-los da melhor maneira possível.

A estrutura de uma Unidade de Atendimento padrão está da seguinte maneira:

FIGURA 3 - ORGANOGRAMA - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIDADE DE ATENDIMENTO



Fonte: A autora

5.7.1 Gerente de Negócios

É responsável por todo o processo de negociação existente dentro de uma unidade de atendimento, principalmente quando houver falta de pagamento por parte de alguns associados e para que essa negociação seja informada, discutida e decidida com a diretoria juntamente com a Controladoria, também responsável indiretamente pela gestão da unidade.

5.7.2 Encarregado de Atendimento

É responsável por todo o processo interno, fiscalização, elaboração e formalística de contratos, organização interna, coordenação da equipe, cumprimento de normas e metas, afinal todo o processo para que a unidade tenha um bom desenvolvimento e sua carga horária é de seis horas diárias com o direito de fazer mais duas horas extra por dia.

5.7.3 Atendentes

Tem por função auxiliar diretamente o Encarregado de Atendimento em suas tarefas diárias através da execução e formalísticas de contratos e todo o processo de cumprimento de metas e atendimento em geral, sua função é exercida diariamente em seis horas de trabalho.

5.7.4 Caixas

São responsáveis pelo atendimento aos associados e clientes que estejam envolvidos com numerários, pagamentos, recebimentos, transferências, enfim todo o processo que envolva dinheiro, sua carga horária diária é de seis horas.

5.7.5 Estagiários

São os auxiliares, sempre buscando aprender, são os responsáveis pelo auxílio a cada função, claro sempre limitados às normas de estágio.

VI - ESTUDO DE CASOS

A importância do não acúmulo de tarefas em determinadas funções para que colaboradores líderes com cargos superiores usem do seu potencial para explorar mais o mercado que o Sicredi atua, deixando de se prender às necessidades diárias da unidade e apenas ao gerenciando e delegação das tarefas e fazendo com que com esse espaço aberto, surjam profissionais competentes na unidade para que futuramente cavem cargos de liderança e gerenciamento.

A elaboração e execução deste projeto foi com relação ao Desenvolvimento de Profissionais no Quadro de Colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi Sudeste Paraná, Unidade e Atendimento de Palmeira.

A necessidade que se via dentro desta unidade era da busca de profissionais altamente qualificados para exercer funções dentro da unidade, buscando soluções para os problemas encontrados, colaboração ao comitê da unidade na tomada de decisões e execuções de muitos processos, e sempre melhorando o atendimento aos associados que é um dos diferenciais que o Sicredi Sudeste Paraná busca sempre melhorar.

Com essa necessidade surgiu então a ideia deste projeto dentro da Unidade de Palmeira e para qualquer trabalho em grupo ser desenvolvido deve haver um líder de equipe.

Conforme aumenta a frequência com que se precise trabalhar em equipe, assim surge a oportunidade de trabalhar mais perto das pessoas. Então surge o desafio de se criar dinâmicas de equipe positiva e para se trabalhar melhor com a equipe é necessário identificar valores e normas comuns desta.

Para isso foi elaborado um primeiro questionário para primeiramente identificar cada colaborador, qual suas habilidades, suas perspectivas de crescimento dentro da unidade, e analisar qual o grau de comprometimento destes dentro da Cooperativa de Crédito Sudeste Paraná, unidade de Palmeira.

Neste primeiro questionário foram colocadas a cada um dos seis colaboradores as seguintes perguntas:

Qual é o objetivo de cada um dentro da Sicredi?

Nesta pergunta a intenção era saber qual o crescimento que cada um pretende dentro desta unidade, até que horizonte cada colaborador olha e se realmente existe satisfação no trabalho realizado.

A segunda pergunta colocada foi qual o risco que o colaborador assume diante das suas responsabilidades?

Até que ponto consegue resolver as tarefas sem pedir ajuda? Com a intenção de identificação do comprometimento de cada colaborador que foi colocada esta questão, se realmente muitos tem certeza do que realmente fazem e se realmente estão preparados para assumir talvez cargos superiores futuramente.

Terceira questão foi interrogada sobre as horas de trabalho, se o colaborador consegue se organizar na realização das tarefas dentro da carga horária de trabalho diária?

Nesta questão foi colocado o interesse de despertar em cada uma importância do planejamento diário na realização de suas funções e ainda com a esse planejamento a oportunidade de se abrir mais tempo no aprendizado de novas tarefas.

Na quinta questão foi abordado sobre a busca de informações da situação atual da cooperativa de Crédito onde atua se realmente buscam saber?

A importância de um foco em metas e resultados foi colocada nesta questão, pois muitas vezes pessoas não sabem realmente o porquê da função que exercem, simplesmente exercem, e a intenção é de que cada colaborador esteja focado no resultado, o porquê das vendas, das cobranças, enfim de todo o processo elaborado diariamente dentro da unidade e também a visualização das informações do resultado de cada mês para assim atingir o fechamento da meta anual estipulada pela central.

Na questão seguinte foi perguntado sobre metas, quanto cada colaborador contribui para a realização destas?

Necessita-se que cada colaborador se conscientize de que todos devem ser vendedores, e que a unidade depende muito de vendas para o crescimento desta, se realmente sabem qual a importância da fidelização em metas e também para verificar se não esta havendo na unidade colaboradores com deficiência em conhecimento dos produtos e serviços do Sicredi.

Na sétima questão foi abordado um dos temas mais importantes, se o colaborador acredita fazer diferença dentro da equipe em que atua sem prejudicar seus colegas?

A importância desta questão foi saber se cada um realmente se sente valorizado dentro da Unidade e do Sistema, pois para despertar interesse pela empresa o colaborador bem intencionado deve se sentir útil e importante para a equipe.

Após a resolução dos questionários foi feita uma análise pela encarregada de atendimento responsável pela gestão da equipe juntamente com o gerente de negócios desta unidade, sobre quais mudanças iriam acontecer dentro da Unidade de Atendimento de Palmeira para um melhor desenvolvimento da equipe, para isso foi necessário analisar cada uma das respostas individualmente para ver quais seriam as funções delegadas a cada um independente das que os mesmos já exercem dentro da unidade para assim desenvolver cada um dos colaboradores ainda mais.

Nesta análise foi verificado algumas deficiências e também muitas qualidades que estavam escondidas dentro de cada colaborador, foi verificado também a intenção de crescimento de muitos e a falta de interesse por parte de alguns deles que talvez estava precisando apenas de um apoio e espaço para seu desenvolvimento.

Após essa análise foi elaborado um esquema de distribuição das tarefas diárias a serem executadas dentro da unidade, tarefas estas que muitas vezes eram executadas pelo encarregado de atendimento, que então se prendia na execução destas e deixava de lado o comercial da unidade que deve ser elaborado e praticado juntamente com o gerente de negócios para a busca de resultado da unidade de atendimento.

Neste esquema foram colocadas todas as tarefas que devem ser executadas diariamente para o andamento da unidade de atendimento, estas foram divididas, depois de analisado o interesse de cada colaborador, pois alguns que exerciam certas tarefas tinham habilidades maiores na execução de uma outra tarefa mais facilmente como, por exemplo, o caixa tinha o interesse de atuar na área de atendimento, com elaboração de contratos, abertura de contas, enfim todo o processo de formalística e de atendimento ao associado e para isso necessitava saber como era o processo.

Foi entregue uma lista a cada colaborador para este não deixar de fazer alguma de suas tarefas além das que já executa no dia-a-dia. A primeira reação talvez foi de medo e de receio às novas funções, pois muitos antes desse projeto, se perguntavam porque exercer novas funções, se sou remunerado pelas que já executo. Então por isso que foram questionados todos os pontos necessários para o crescimento e desenvolvimento de cada colaborador.

Cada colaborador iniciou suas atividades com dúvidas que estas eram esclarecidas pelos demais colegas que exerciam antes estas funções, aconteceu então de início um os objetivos esperados, um maior relacionamento de equipe, a busca por informações e a importância de passar informações uns aos outros. Logo então cada um começa a descobrir que tem mais facilidade em algumas funções atuais que nas anteriores exercidas, neste momento então começa a identificação dos profissionais, em seguida os colaboradores entenderam a importância que fazem dentro da equipe e que são capazes de se tornar grandes profissionais com essa nova porta que se abre no mercado tão concorrido, pois as equipes mais bem-sucedidas alcançam seus melhores resultados utilizando a contribuição de todos os seus membros.

Na segunda etapa do projeto foi realizada uma reunião com todos os colaboradores individualmente para saber qual era a visão de cada um após a realização deste projeto. Foram verificados resultados surpreendentes devido ao desenvolvimento profissional que cada colaborados teve, estes contribuíram com idéias para o resultado a ser alcançado na unidade, conseguiram ver a Sicredi de Palmeira de uma visão mais de ampla, e com isso buscando colaborar para que esta seja uma das Unidades de Sucesso.

Assim foi verificado que na unidade de Palmeira com certeza existem alguns profissionais com visão de mercado, interessados e capacitados para exercer funções em cargos superiores dos que atuam hoje e que a oportunidade é essencial para o desenvolvimento desses profissionais.

É possível se trabalhar melhor e mais perto dos membros da equipes se identificar seus valores.

VII - CONCLUSÃO

A necessidade de profissionais altamente competentes é uma das grandes necessidades no mercado de trabalho nos dias atuais. A busca por profissionais altamente competentes e desenvolvidos muitas vezes é maior do que a busca por oportunidades de trabalho.

No mercado atual de trabalho o novo modelo econômico interpõe um novo perfil profissional que requer, além de maior qualificação profissional, maior envolvimento emocional e social do trabalhador. Elege-se como ideal o profissional que potencialize a comunicação, a interpretação de dados, a flexibilização, a integração funcional e a geração, absorção e troca de conhecimento. Este, portanto, deve ser capaz de operacionalizar seu conhecimento profissional de modo integrado às suas aptidões e vivências socioculturais. O trabalhador adestrado, característico do modelo tradicional, deixa de atender aos requisitos do novo padrão produtivo. É necessário um profissional capaz de interpretar dados e sinais emitidos pelos novos sistemas autômatos, agindo pró-ativamente a partir desses dados, atuando como agente do processo de inovação. Em vez de ser responsável por uma só tarefa, solicita-se que ele cumpra diversas tarefas, que seja polivalente ou multifuncional, demonstrando responsabilidade pelo seu processo de trabalho.

O Desenvolvimento de Profissionais no Quadro de Colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi Sudeste Paraná Unidade de Palmeira é necessário para a alavanca inicial da mesma, fazendo com que sejam focados profissionais competentes preparados para assumirem cargos superiores e sendo esse método parte integral do processo de mudança da empresa.

Após a elaboração e execução do projeto dentro da Sicredi Sudeste Paraná Unidade de Palmeira, foi verificado o quanto é importante o desenvolvimento da equipe e até mesmo o espaço aberto para mudanças, muitas vezes estipuladas pelos mesmos, porque é mais difícil moldar um funcionário do que o mesmo moldar-se voluntariamente. Assim foi possível encontrar dentro da Unidade de Atendimento de Palmeira, pessoas capazes de atuarem em cargos com Encarregados de Atendimentos e até mesmo Gerente, pois os mesmos conseguiram se identificar e mostrar que são capazes de assumirem cargos superiores e de maior responsabilidade, para isso foi necessário uma análise primeira feita pelos mesmos

e logo em seguida feita pelos superiores. Basta agora os mesmo continuarem buscando conhecimento e a cada dia aperfeiçoando-os para assim serem fortes candidatos a cargos futuros na Sicredi em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPEZIO, P. **Estratégias Profissionais - Como ser uma Equipe de Sucesso**. São Paulo: Vivali Editora Eletrônica Ltda, 2005.

CURY, A. **Organização e Métodos – Uma visão Holística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FIPECAFI. Fundação de pesquisas contábeis atuais e financeiras. **Caderno de estudos**. Número 19. Volume 10. São Paulo, 1998.

KAWASNICKA, Eunice Laçava; **Introdução a Administração**, 3 ed. São Paulo, Atlas, 1981.

KARL, E. E. **Organização de Empresas – Administração racional de empresas 2** - Princípios e Práticas de Produtividade. IBRASA, Instituição brasileira de Difusão Cultural S.A. São Paulo.

MAGALHÃES, M. H. de. **Manual de Contabilidade Cooperativa**. São Paulo: Pioneira, 1972.

MAURER JUNIOR, T. H. **O Cooperativismo – Uma economia Humana**. São Paulo, 1966.

MIRANDA, G. I. M. D. P. **Organização e Métodos**. 6 ed. São Paulo, Atlas, 1985.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder: Empresa, estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

NUNES, P. **Liderança**. Disponível no site:

www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/02conc_lideranca.htm. Acesso em 16 de maio de 2006.

OLIVEIRA, N. B. de. **Cooperativismo – guia prático**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

ROCHA, L. O. L. **Organização e Métodos: Uma abordagem prática**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

RODRIGUES, B. M. **Análise das variáveis que influenciam a tomada de decisões estratégicas**: Um estudo de caso sobre percepções de dirigentes. Rio de Janeiro, 1993. Dissertação de mestrado. Mestrado em administração – UFRJ

TAVARES, J. F. S. **Análise de Risco de Crédito**. Revista FAE BUSINESS – Numero 12, setembro de 2005.